

Actual	Plan	Prev
2 571		
1,15 €	1,12 €	0,92 €
706	600	489
	50 €	2,19 €

1

Ausgewählte Rahmenbedingungen

2

**Betriebswirtschaftliche Steuerungsinstrumente
Dilemma im Mittelstand**

3

**Betriebswirtschaftliche Steuerungsinstrumente
Pragmatische Lösungen**

4

„Strategien“ der heimlichen Gewinner

5

Ausblick/Tendenzen/...

Rahmenbedingungen ändern sich laufend,...

Saarbrücker Zeitung
17.11.2004

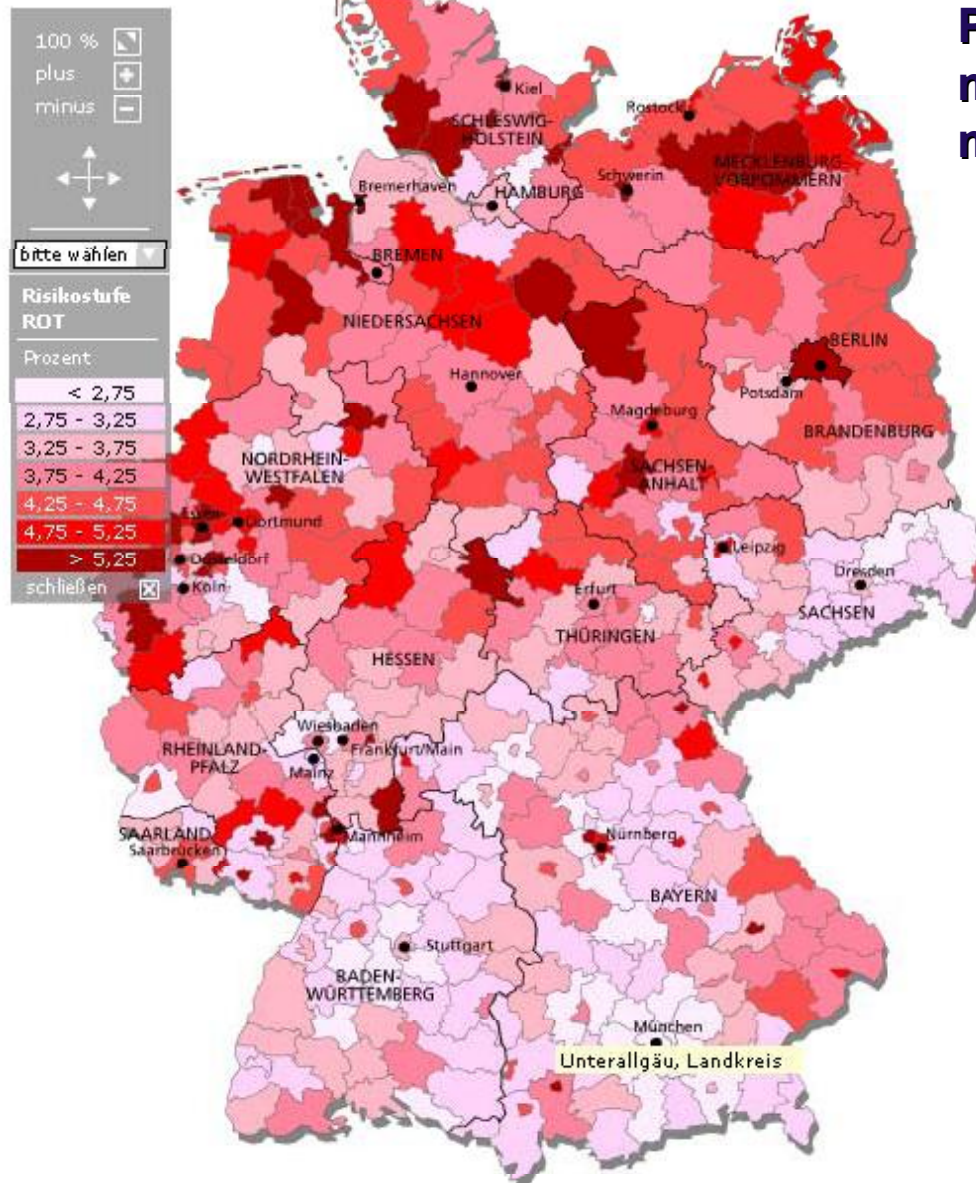


Statistisches Landesamt
/ SR1-Hintergründe
12.11.2004

- ◆ Anstieg der Importe aus **Osteuropa**
01-08/2004: mehr als +250 %
- ◆ Anstieg der Exporte nach **Westeuropa**
Spanien (+ 92,5 Prozent), Frankreich (+ 36,1 Prozent)

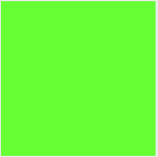
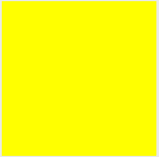



Schulden-Kompass 2004

**Privatpersonen
mit harten Negativ-
merkmalen**



Schulden-Kompass 2004 Saarland

Quelle: Schufa 16.11.2004

Risikostufen nach Kreisen				
	Zahlungsstörungen 			
SB	90%	2,7%	2,2%	4,7%
MZG	93%	2,1%	1,5%	3,6%
SLS	92%	2,3%	1,7%	3,6%
NK	91%	2,6%	2,0%	4,4%
HOM	93%	2,1%	1,4%	3,5%
WND ¹⁾	94%	2,1%	1,3%	3,1%

gemeldet
von
Nichtbanken

gemeldet
von
Banken

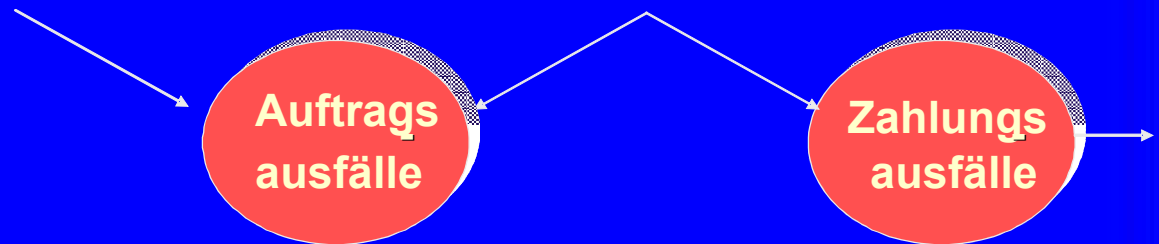
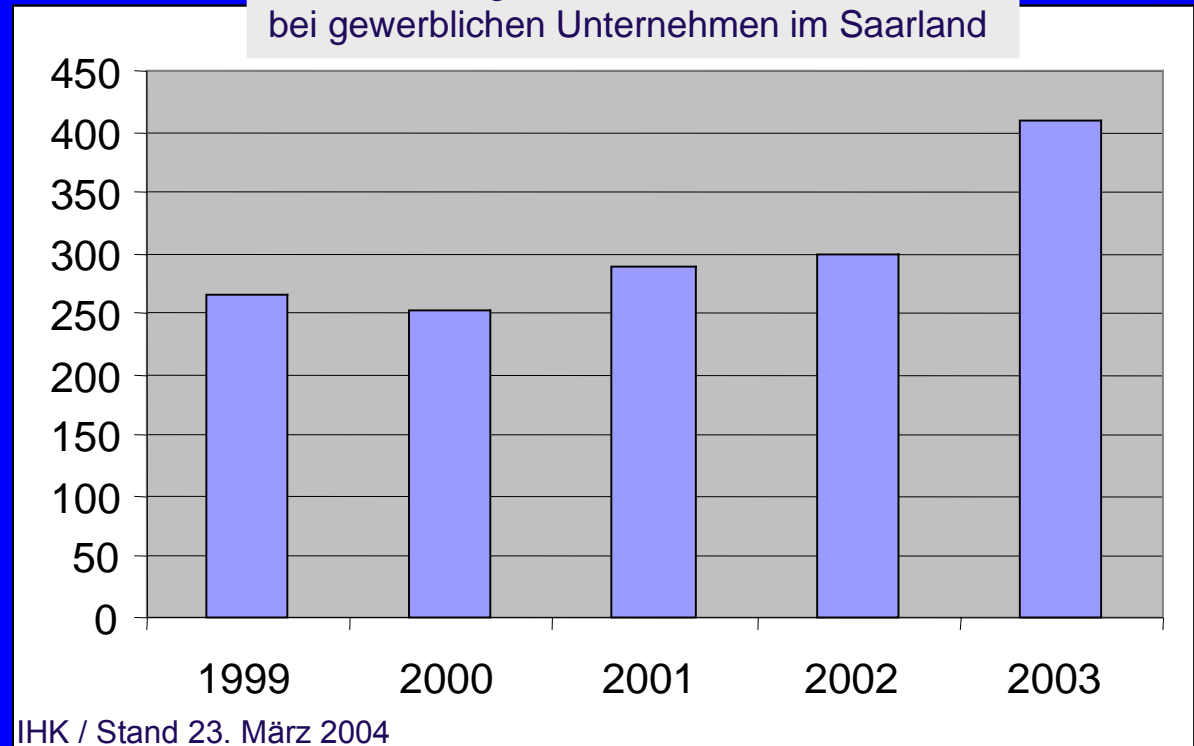
„harte
Negativmerkmale“
(EV/HB)

¹⁾ Anstieg der Personen mit Zahlungsstörungen: + 14% (in 2003) (Bund: 19%)

Insolvenzspirale

Die Zahl gefährdeter Unternehmen nimmt infolge des rasanten Strukturwandels und der verschärften Konkurrenz permanent zu.

Entwicklung der Konkurse/Insolvenzen bei gewerblichen Unternehmen im Saarland



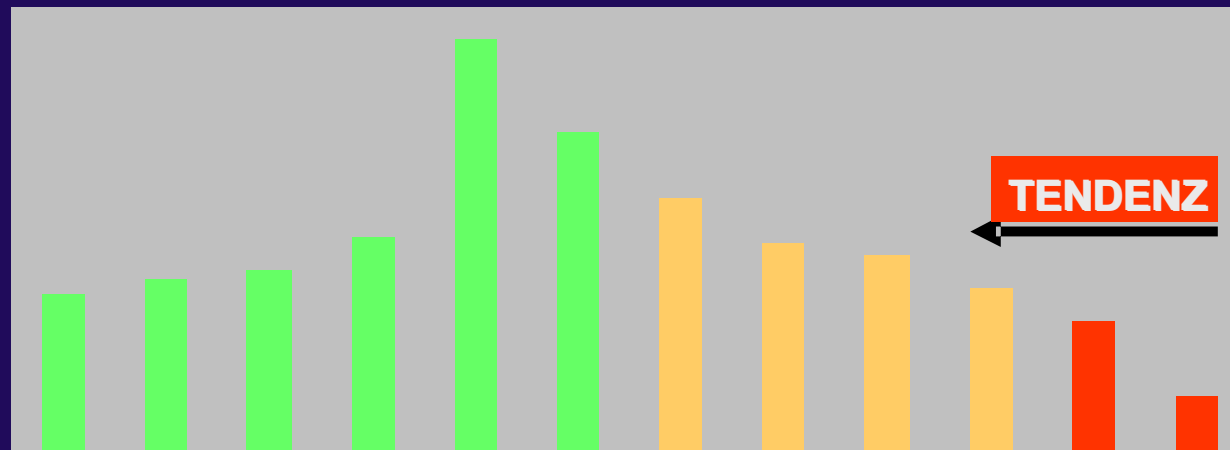
Dilemma und Tendenzen im Mittelstand

Risiko: Zahlungsausfall

Wer den Auftrag will, muss seine Risiken kennen!
& Gutmütigkeit schadet sehr oft!

Beispiel: Forderungsportfolio eines B2B-Dienstleisters

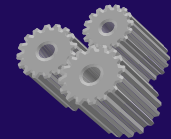
Forderungsbestand
18,0%
16,0%
14,0%
12,0%
10,0%
8,0%
6,0%
4,0%
2,0%
0,0%



Gute Bonität

Schlechte Bonität

Hohes
Ausfallrisiko



Trotzdem gibt es „Erfolgspfade“!



Actual	Plan	Prev
2 571		
1,15 €	1,12 €	0,92 €
706	600	489
	50 €	2,19 €

1 Ausgewählte Rahmenbedingungen

2 Betriebswirtschaftliche Steuerungsinstrumente
Dilemma im Mittelstand

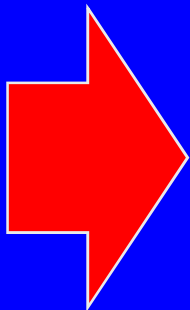
3 Betriebswirtschaftliche Steuerungsinstrumente
Pragmatische Lösungen

4 „Strategien“ der heimlichen Gewinner

5 Ausblick/Tendenzen/...

Die Notwendigkeit betriebswirtschaftlicher Steuerungsinstrumente

- ◆ Existentielle Hauptaufgabe des Unternehmers ist es, **Krisensituationen** frühzeitig wahrzunehmen bzw. erst gar nicht eintreten zu lassen.
- ◆ Zur Früherkennung von Krisensituationen stellt die Betriebswirtschaft Instrumentarien bereit.



Es handelt sich um **oftmals notwendige**, jedoch **niemals hinreichende** Instrumente, um ein Unternehmen erfolgreich steuern zu können!

Ein ‚Nebenargument‘: die Bank ..

- ◆ .. hat eine ständige Nachfrage nach rentablen Anlagemöglichkeiten für das Kapital, das sie unter anderem aus Spareinlagen von ihren Kunden erhalten hat.
- ◆ .. will eine ganze Reihe von betriebswirtschaftlichen Unterlagen sehen und damit sichergehen, dass bestimmte betriebsorganisatorische Mindestanforderungen erfüllt sind, die das Unternehmen zukunftssicher machen:

‚Planungen und langfristige Geschäftsstrategien‘

- ◆ Mit anderen Worten: je klarer die Basis der Bonitätsfindung, umso besser ist der Preis, den das Unternehmen erzielt (Kredit, Kredithöhe und Zinsen!).

Terra incognita: Der Unternehmer muss viel wissen,

... **bevor es geschieht**, er muss ..

- ◆ **seine Aufwendungen und Erträge planen**, d.h. die Zukunft vorwegnehmen
 - => Erarbeiten von problem-widerspiegelnden Informationen.
 - => Erarbeiten und Maßnahmen, die mit größtmöglicher Wahrscheinlichkeit zur Zielerreichung führen.

- ◆ **prüfen, ob sich sein Vorhaben überhaupt *rechnet***, oder ob er dieses bereits während der Planungsphase ändern sollte.

Terra incognita: Der Unternehmer muss viel wissen,

... **bevor es geschieht**, er muss ..

- ◆ sicherstellen, **jederzeit liquide** zu sein.

Dazu muss er seine Einnahmen und Ausgaben und den geplanten und machbaren Weg seines Unternehmens periodengenau quantifizieren.

- ◆ Auch hier muss er prüfen, ob er sein Vorhaben bereits in der Planungsphase korrigieren oder ergänzen muss.

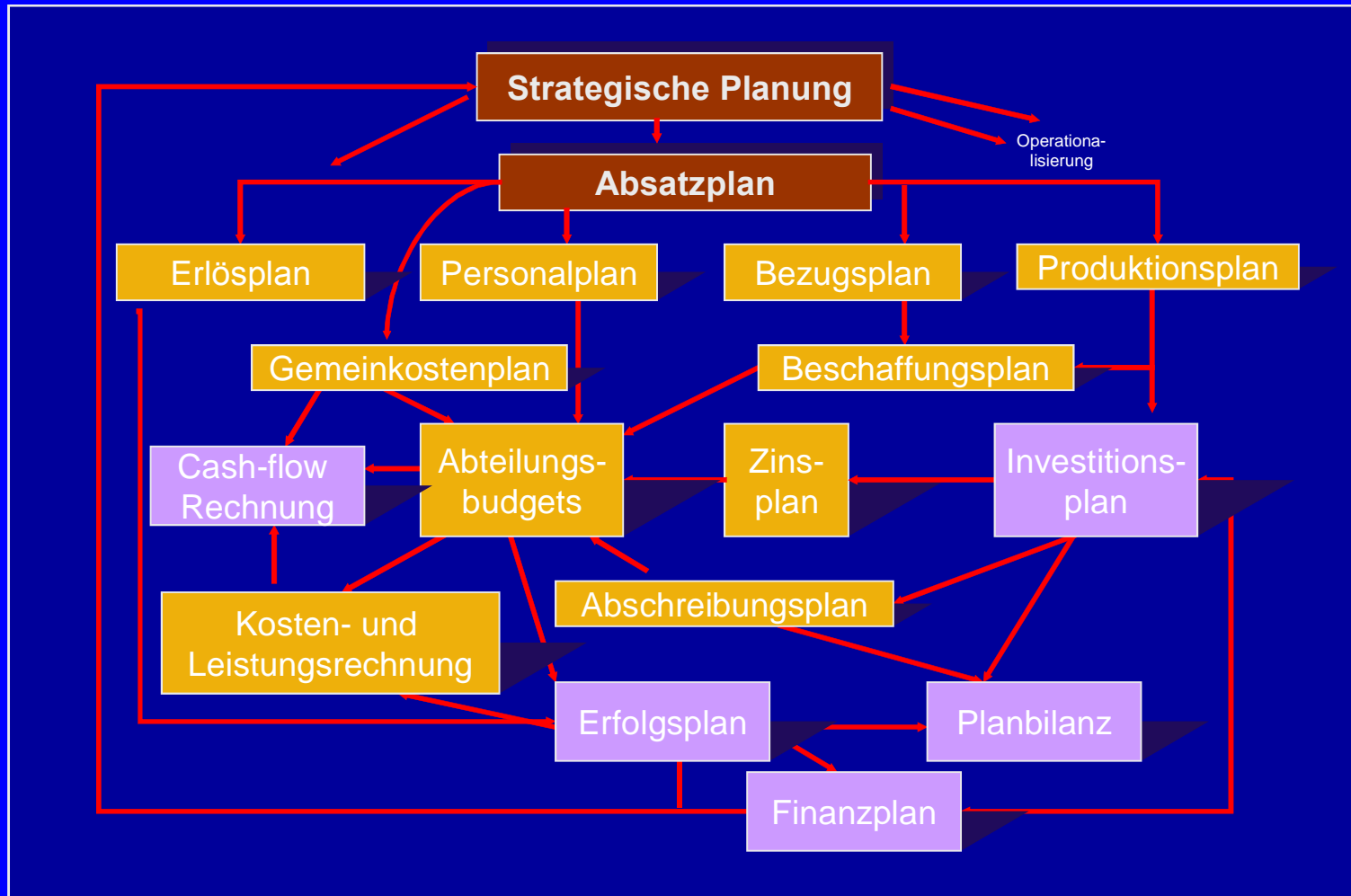
Terra incognita: Der Unternehmer muss viel wissen,

... bevor es geschieht, er muss ..

- ◆ **zeitnah seinen Periodenerfolg kontrollieren**, um sicherzustellen, ob er noch auf dem richtigen Weg ist oder ob er eine nachhaltige **Kurskorrektur** durchführen muss.

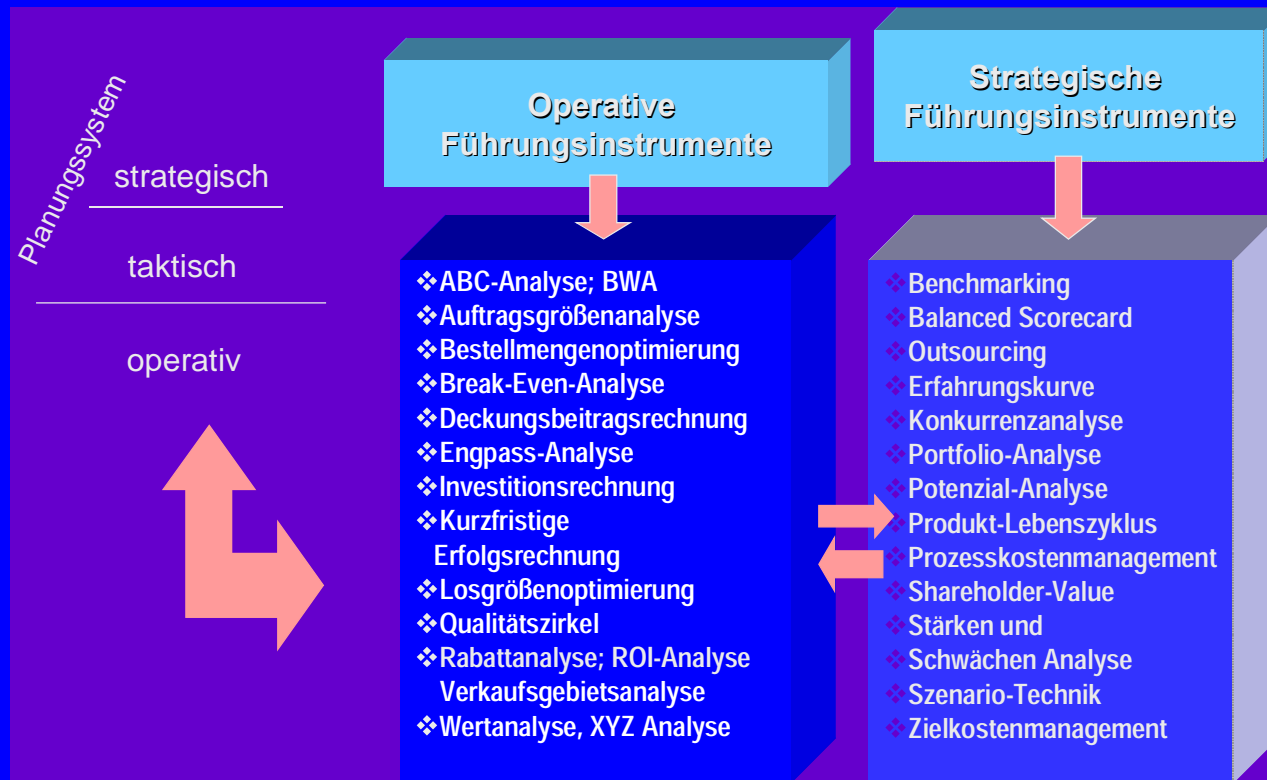
Terra incognita: Der Unternehmer muss viel wissen, ..

... und eigentlich müsste er das gesamte **Planungsprozedere** eines Großbetriebs durchspielen ..



Die Betriebswirtschaft bietet noch viel mehr ...

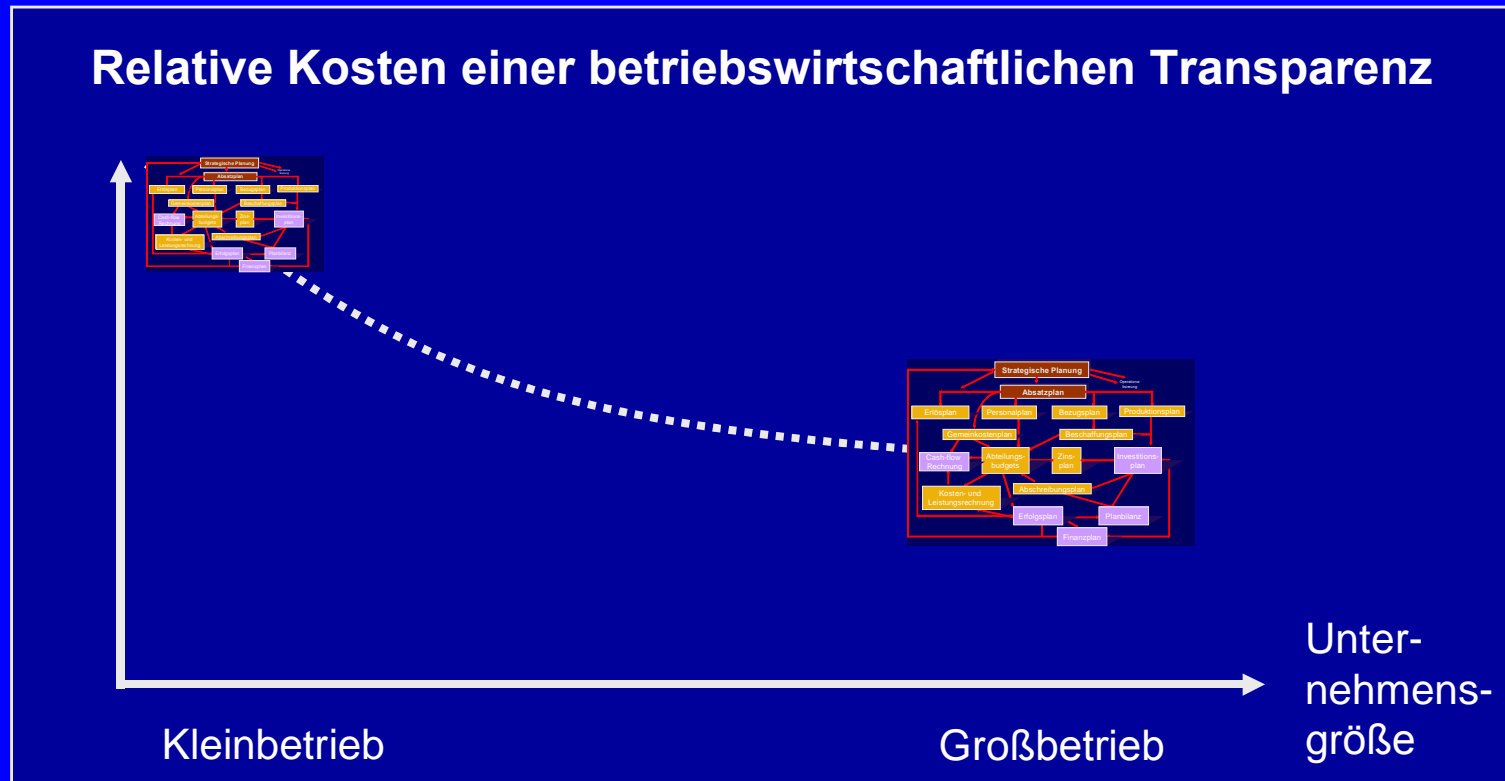
.. aber oftmals reicht es zu wissen, dass es so etwas gibt!



Dazu später mehr ... !

Das Dilemma des Mittelständlers

... wenn er kein genialer und unfehlbarer Visionär ist, der alle seine zentralen Bestimmungsgrößen kennt, und allen **„betriebswirtschaftlichen Anforderungen“** gerecht werden möchte, müsste er erheblich investieren:



Das Dilemma des Mittelständlers

.. und zudem hat er wahrscheinlich keinen **idealen Controller** mit:

- analytische Fähigkeiten mit fundierten Kenntnissen in Kostenrechnung / Fibu / Investitionsrechnung / Organisation / EDV / Technik / ...
- allgemeine Fähigkeiten wie Überzeugungsvermögen / Objektivität / Neutralität / Loyalität / Zuverlässigkeit / Teamgeist / ...
- leidenschaftslos, nicht betriebsblind & glaubwürdig ..

.., da er ihn nicht auslasten kann und er daher zu teuer ist

Actual	Plan	Prev
2 571		
1,15 €	1,12 €	0,92 €
706	600	489
	50 €	2,19 €

1 Ausgewählte Rahmenbedingungen

2 Betriebswirtschaftliche Steuerungsinstrumente
Dilemma im Mittelstand

3 Betriebswirtschaftliche Steuerungsinstrumente
Pragmatische Lösungen

4 „Strategien“ der heimlichen Gewinner

5 Ausblick/Tendenzen/...

Lösungen des Dilemmas

Der Mittelstand hat in der Vergangenheit schon ganz andere Herausforderungen gemeistert. ⁽¹⁾

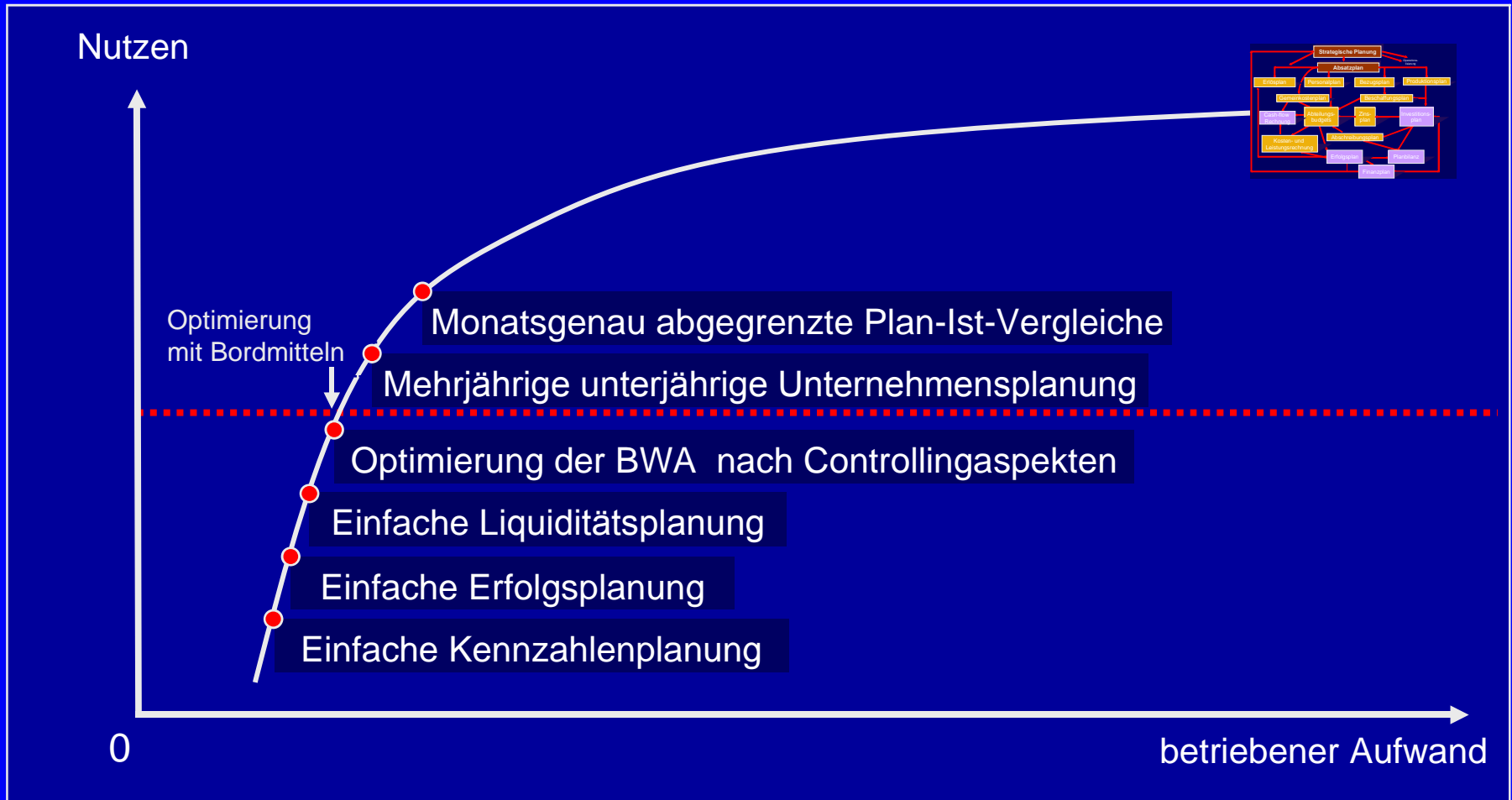
Mittelständische Betriebe finden trotz

- betriebswirtschaftlicher Defizite bzw. Nichtvorhandenseins eines ‚idealen‘ Controllers
- hoher relativer Kosten zur Schaffung einer ‚betriebswirtschaftlichen Transparenz‘

pragmatische Wege, betriebswirtschaftlichen Aspekten gerecht zu werden.

Nutzen der betriebswirtschaftlichen Transparenz

- .. bereits mit einem relativ geringen Aufwand, kann oftmals ein Großteil der internen und externen Anforderungen erfüllt werden
 - aber das **„Projekt muss aufgesetzt werden“!**



Integrierte Unternehmensplanungsrechnung

Basiert auf der Verknüpfung verschiedener Detailplanungen, die EDV-technisch unterstützt sein sollte, damit Abhängigkeiten und Änderungen der Annahmen leicht anzupassen sind:

- ◆ Umsatzplan (nach Kundengruppen und Betriebsbereichen)
- ◆ Einzelkostenplan (auf Basis der handelsrechtlichen GuV-Gliederung)
- ◆ Personalplan (nach Profilen/Betriebsbereichen)
- ◆ Investitionen
- ◆ Plan-Erfolgsrechnung 2004 – 2006
- ◆ Plan-Kapitalflussrechnung 2004 - 2006
- ◆ Plan-Bilanzen 2004 – 2006

Mit einer selbstgestrickten „Excel-Lösung“ hat man ..

... sehr wahrscheinlich folgende Probleme:

- ◆ starke Personenabhängigkeit der Systeme
- ◆ hohe Fehleranfälligkeit in den Verknüpfungen, Durchgängigkeit in Liquidität und Bilanz über Zahlungsziele ist sehr anspruchsvoll zu lösen (keine ausreichenden Tests/Dokumentationen)

Lösungen des Dilemmas

- .. auch für diejenigen, die bislang der betriebswirtschaftlichen Steuerung eine untergeordnete Bedeutung beigemessen haben:
- Aufbau einfacher Kennzahlensysteme & einfacher Erfolgsplanungen die oftmals auch den Anforderungen eines Bankengesprächs genügen (Basel II - Rating) => **think big, start small**
- Temporärer Support durch Dritte
 - Aufbau eines ‚Modells‘, ggf. Anpassung vorhandener Standardbordmittel
 - Durchführung der ‚Erstplanung‘ mit einem ‚Experten‘
 - ..
- Permanente Auslagerung an Dritte und Fokus auf Kerngeschäft, d.h. permanentes externes Reporting oder Controlling (=> Kleinbetrieb = 1 Tag/Quartal ?)

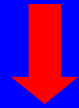
Die Rechenlogik braucht ..

- .. nicht mehr abgebildet zu werden, **das haben andere schon!**
- .. die haben auch die Probleme des standardisierten (und vielleicht automatisierten) Imports aus VORSYSTEMEN gelöst und zu sämtlichen Reports und Analysen vorgedacht ..

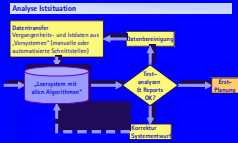
.. und es gibt Profis ..

- .. die helfen mit viel Erfahrung beim erstmaligen Einrichten ...
- .. und vielleicht sogar beim Planen, Interpretieren, Optimieren, und dienen mit umfangreichen Erfahrungen als « neutraler » Sparringspartner..

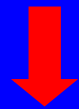
Vorgehensmodell ..



Istanalyse



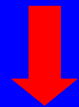
Analytische Betrachtung der Geschäftssparten (Ist-Zustand):
=> betriebswirtschaftliche Zahlen (nicht finanzwirtschaftliche)
=> Vorjahresvergleich, ..



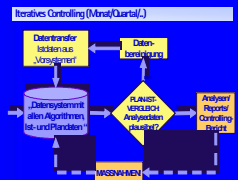
Erstplanung



„Basel II-Auswertungen“ (mehrjährige & unterjährige Planung):
=> Betriebswirtschaftliche Erfolgsrechnung (BWA => KER)
=> Planbilanzen
=> Finanzplan (Liquidität)



Iteratives Controlling



Plan-Ist-Vergleiche / monatsgenau abgegrenzt:
=> BWA / KER
=> Bilanzentwicklung
=> sonst. Kennzahlen, ..

Der Einstieg: die Umsatzplanung

Umsatzplanung 2004 - unterjährig

2004	Januar (Ist)	Februar (Ist)	März (Ist)	April (Ist)	Mai	Juni	Juli	August	September	Oktober	November	Dezember	SUMME
Handel (indirekt)	155.110	133.887	139.212	124.589	147.000	190.000	146.000	128.000	187.000	136.000	236.000	124.000	1.846.798
- Produkt 1	126.825	94.061	112.122	105.696	118.000	144.000	126.000	108.000	148.000	126.000	226.000	106.000	1.540.704
- Produkt 2	12.212	22.496	12.904	2.503	2.000	32.000	3.000	3.000	22.000	3.000	3.000	5.000	123.115
- Produkt 3	2.715	2.715	2.715	2.622	13.000	3.000	3.000	13.000	3.000	3.000	3.000	4.000	55.766
- Zubehör 1	772	11.792	12.001	945	12.000	5.000	2.000	2.000	12.000	2.000	2.000	5.000	67.511
- Zubehör 2	12.586	2.823	-529	12.823	2.000	6.000	12.000	2.000	2.000	2.000	2.000	4.000	59.702
Großkunden (direkt)	42.733	43.140	72.603	39.281	40.000	74.000	31.000	31.000	77.000	39.000	39.000	19.000	547.757
- Produkt 2	17.582	25.172	51.101	16.692	18.000	52.000	12.000	13.000	52.000	18.000	18.000	8.000	301.547
- Produkt 4	25.151	17.968	21.502	22.590	22.000	22.000	19.000	18.000	25.000	21.000	21.000	11.000	246.211
Gesamt	197.843	177.027	211.815	163.870	187.000	264.000	177.000	159.000	264.000	175.000	275.000	143.000	2.394.555
in %	8,3%	7,4%	8,8%	6,8%	7,8%	11,0%	7,4%	6,6%	11,0%	7,3%	11,5%	6,0%	100,0%

Steuerung: Ein iterativer Prozess aus Bestandaufnahme, Soll-Ist Vergleich, Abweichungsanalyse, Kontrolle, erneuter Bestandaufnahmen..

Zum Thema 'Planungssicherheit': Fehlprognosen der fünf Weisen

Der Mittelständler soll genau planen aber ..

- ◆ die "Fünf Weisen" überschätzten in den vergangenen zehn Jahren das Wachstum des nächsten Jahres um durchschnittlich **46 %!**

(In den sechziger Jahren lag der durchschnittliche Prognosefehler bei nur **8%**)!

Actual	Plan	Prev
2 571		
1,15 €	1,12 €	0,92 €
706	600	489
	50 €	2,19 €

1 Ausgewählte Rahmenbedingungen

2 Betriebswirtschaftliche Steuerungsinstrumente
Dilemma im Mittelstand

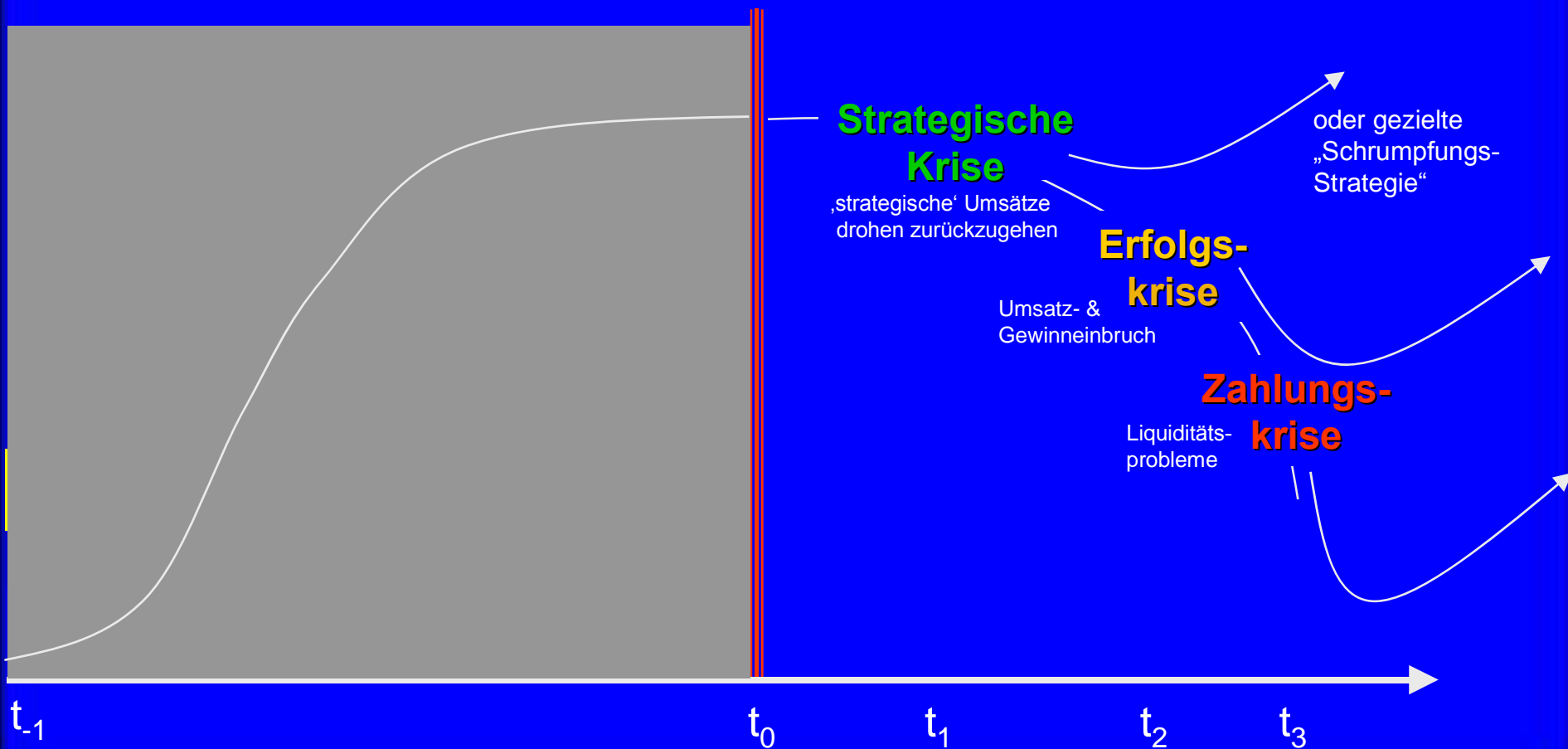
3 Betriebswirtschaftliche Steuerungsinstrumente
Pragmatische Lösungen

4 „Strategien“ der heimlichen Gewinner

5 Ausblick/Tendenzen/...

Lebenszyklus mittelständischer Unternehmen

Der langfristig erfolgreiche Mittelständler versteht es, Krisen vorzugreifen, Marktchancen und Risiken zu erkennen und **rechtzeitig** zu handeln ..



Zweiteilung mittelständischer Betriebe

Aktive ⇔ Passive

.. konzentrieren sich auf die sich aus der Krise ergebenden Chancen, Risiken und Pflichten

- ◆ Schaffen sich rechtzeitig „Konsolidierungsmasse“, die jedoch nur bei Bedarf Einsatz findet
- ◆ Kostentransparenz und rechtzeitige Ausschaltung von Verlustbringern.
- ◆ Konzentration auf Kerngeschäft, frühzeitiges Erschließen neuer Märkte

.. schrecken noch vor den erforderlichen Maßnahmen zurück:

- ◆ Veränderungen werden nicht offensiv und vorausschauend gemanagt
- ◆ Finanzierungsstau, häufig wegen mangelnder Transparenz der Informationen über das eigene Unternehmen
- ◆ Verwendung von zu viel Zeit und Geld auf Nebenkriegsschauplätzen und/oder unstrategischen Marktsegmenten

... also:

"Den guten Steuermann
lernt man erst im Sturm kennen."

Seneca, Lehrer und Berater Kaiser Neros



Erfolgsregeln oder Binsenweisheiten

... die jeder kennt ?

- 1) Kosten senken
- 2) Risiken minimieren
- 3) Prozesse und Strukturen verbessern
- 4) Kundenbindung erhöhen
- 5) Wettbewerbsvorteile nutzen
- 6) Qualität steigern
- 7) Umsatz erhöhen
- 8) Planen & Kontrollieren
- 9)
- 10)
- 11) ...
- 12) ...
- 13) ...
- 14) ...
- 15) ...



Aber wie? Der Tag hat nur 24 Stunden!

Kurzlebige Management-by-Konzepte ...

- ◆ Management by Direction and Control
("Alles läuft über meinen Schreibtisch,,)
- ◆ Management by Exception
Delegation von Aufgaben, Eingreifen nur bei negativer Abweichung
- ◆ Management by Delegation
Betrauen von möglichst Mitarbeiter mit dem Treffen von Entscheidungen - sie sollen Mitverantwortung übernehmen.
- ◆ Management by walking around
Direkter Ansprechpartner für die Mitarbeiter am Arbeitsplatz
(„ich mach mal ‘ne Runde“)
- ◆ Management by Alternatives
- ◆ Management by Innovation
- ◆ Management by Motivation
- ◆ Management by Participation
- ◆ Management by Results
- ◆ Management by System
- ◆ Management by Teaching
- ◆

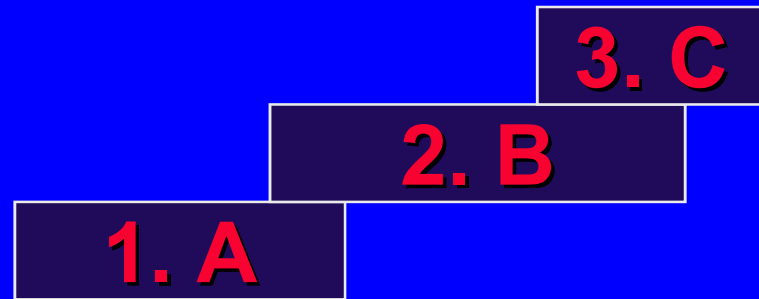
**.. oder besser aus der Notwendigkeit heraus:
Erfolgreich führen gegen alle Regeln!**

Balanced Scorecard? Es geht auch einfacher ..



Balanced Scorecard:

arbeitet mit quantitativen und qualitativen sowie strategischen und operativen Steuerungselementen und misst den Fortschritt.



Wichtig: Meßpunkte, denn was man nicht messen kann man nicht managen!

Prioritätenmanagement:

d.h. eins nach dem anderen, aber richtig und genau in dieser Reihenfolge!!

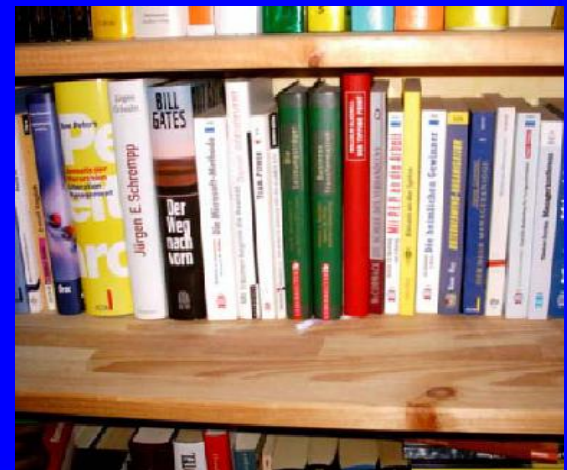
Die **Wirkfaktoren** der heimlichen Gewinner

Die heimlichen Gewinner sind die Unternehmer, die trotz einer schwachen Konjunkturlage Ihr Unternehmen auf Erfolgskurs halten oder bringen können. Sie schaffen ihre eigene Konjunktur! Es sind oft wenige Schlüsselpersonen, die alle nach dem „gleichen“ Prinzip: „do it your own way!“

.. und oft haben sie nur sehr wenige **‘Wirkfaktoren’**

Beispiele:

- der konsequente „Listenleser“
(Erwin Müller, Drogerie Müller (Ulm))
- der pragmatische „Erkenner“
(Benno E. Oertig, Intrum Justitia AG (CH))
- der „Netzwerker & visionäre Sprachvirtuose“
(Yves Morot-Sir, imhotep (F))
- der ewig lernende „Kopierer“
(Prof. Bruno Tietz, Handelsinstitut der Universität des Saarlandes †)



Jedes Unternehmen braucht ein Alphantier!

Nahezu jedes Unternehmen ist durch eine zementierte Rangordnung gekennzeichnet, ein Alphantier führt, Betatiere arbeiten und warten, nur die künftigen Alphantiere kämpfen .. und müssen gehen, oder ...!

"Die Menschen sind weniger veränderbar, als wir glauben. Verschwende nicht deine Zeit damit, etwas hineinzutun, was die Natur weggelassen hat. Versuche herauszuholen, was drin ist. Das ist schwer genug."

Gallup-Studie / Erkenntnis nach 25 Jahren und Analysen von mehr als einer Million Arbeitnehmern

Actual	Plan	Prev
2 571		
1,15 €	1,12 €	0,92 €
706	600	489
	50 €	2,19 €

1 Ausgewählte Rahmenbedingungen

2 Betriebswirtschaftliche Steuerungsinstrumente
Dilemma im Mittelstand

3 Betriebswirtschaftliche Steuerungsinstrumente
Pragmatische Lösungen

4 „Strategien“ der heimlichen Gewinner

5 Ausblick/Tendenzen/...

4 Mittelstandsszenarien 2011

der lernfähige Mittelständler findet überall einen Weg!

Staats- verständnis	Mittelstand	
	1) Gestalter	2) Bewahrer
1) Beschützer	I List&Lücke	III Reservat
2) Ermöglicher	II Wirtschaftswunder II	VI Verpasste Chance

Mittelstand in ~10 Jahren

Szenario I: List & Lücke

Mittelstand ist gezwungen, regulatorische Grauzonen flexibel auszunutzen.

Clever is beautiful!

Netzwerke sind Trumpf!

Szenario II: Wirtschaftswunder II

Sehr rascher Strukturwandel, in allen Märkten gleichzeitig

Viel Mut für radikale Umwandlungen

Schnelligkeit & Anpassungsfähigkeit sind Trumpf!

Mittelstand in ~10 Jahren

Szenario III: Reservat

Der Staat kümmert sich um die „Schwachen“.
Hauptbeschäftigung des Mittelstands:

- Marktposition sichern
- Subventionsanträge
- öffentliche Aufträge

Szenario VI: Verpasste Chance

Großunternehmen drängen in Industrie, Start-up's in Dienstleistungsbranche

Erfolg in der Nische!